



TITLE:

# 経営教育に関する若干の問題

AUTHOR(S):

田杉, 競

---

CITATION:

田杉, 競. 経営教育に関する若干の問題. 経済論叢 1963, 92(6): 361-380

ISSUE DATE:

1963-12

URL:

<https://doi.org/10.14989/132978>

RIGHT:

# 經濟論叢

第九十二卷 第六號

---

經營教育に関する若干の問題 .....	田 杉 競	1
ライン・ヴェストファーレン製鉄業に おける『混合企業』の創出 (一) .....	大 野 英 二	21
ロック経験哲学の構造 (三) .....	平 井 俊 彦	41
明治三十二年所得税法と 減価償却会計(その三) .....	高 寺 貞 男	54

---

昭和三十八年十二月

京都大學經濟學會

# 経営教育に関する若干の問題

田 杉 競

## 一 経営教育の歴史的回顧

わが国の多くの企業が経営教育に大きな努力を注ぎはじめてから六、七年になるであろう。もっとも早い企業では、戦争直後の荒廃期に、企業を復興させる最大の手掛りは企業内の管理者および従業員の教育訓練であるとして、いちはやくこれに着手した少数の企業があるが、昭和二十五年前後にアメリカから導入された経営者教育（CCS講座など）、管理者訓練（MTP・TWI）などの定型的教育訓練が大きな刺激となった。さらに昭和三十年ごろ発足した日本生産性本部が毎年多数の視察団を派遣してアメリカ経済および企業経営から新しい経営管理の技法を学ばせるとともに、外人講師を招いて各種セミナーを開催したことも、企業外教育訓練について多くの機会を与えることとなった。これらの事情が直接の刺激となって、ようやく昭和三十年以降、経営教育が急速に企業内教育訓練としても取りあげられるようになったのである。もちろん、これら外部的刺激のほか、企業自身の側においてその必要性に対する認識が高まったことも見逃すことはできない。終戦直後に企業の再建のために経営教育の必要を認識した例はむしろ少ないけれども、ようやく日本経済が安定に向うとともに、競争の激化と新しい生産技術および管理技法の進歩に伴って、各企業はまず第一線従業員の技能教育の必要と、管理者の専門教育の必要を痛切に

感ずるようになった。MTP・TWIなどによる訓練と、各種の経営管理セミナーに大きな関心が向けられたゆえである。しかしこの段階では経営教育が体系的な教育訓練計画に基いて行われたとはいいたくない。やがてこれらの部分的な教育訓練と管理技法では企業経営の十分な成果をあげることが認められ、また企業の競争能力を強化するために、たんに技術革新をとり入れるばかりでなく、これを活用する人間の能力伸張を図ることがきわめて重要なことが認識されるに至った。人間関係論の導入から、人間尊重、人間の能力伸張の意義が認められたことも、この傾向を助長したと見なければならぬであろう。このようにして人材育成の重要性が認識されるとともに、教育訓練を体系的・計画的に取りあげる努力が行われることとなり、それはここ四・五年らしいのことと思われる。従ってこの段階に至って、たんなる個々の技能訓練や専門的管理技法の教育にとどまらず、経営者教育や管理者教育にむしる重点が移行したと見られる。

かかる発展過程はしかし、時間的にはやや早いけれども、アメリカでもおよそ似た事情にあった。科学的管理や機械化の進行以前はもとより、それらが導入されても当分のあいだは、手工労働を機械に移し、また作業の分化を行ったとしても、比較的簡単な機械であるから、半熟練工で足るのであった。一方、当時の経営者の多くは、みずからの努力によって、すなわち一介の労働者として働くうちに日常の職務を通じて熟練と経営管理を体得して成功した、いわゆる所有経営者(Owner-manager)であったため、部下の労働者や監督者に対しても同様に、自己の勤勉努力によって能力を伸ばすべきものと考えていた。勤勉のみが成功のもとであり、各自の能力は自学自習によって伸ばすべきものだという信念が、組織的な教育訓練を無視したのであった。しかしながら、やがて企業経営の諸機能が複雑化し、また出資と経営がしだいに分離してきたから、企業はいわゆる専門経営者や管理者の必要をつよ

く感ずるに至つた。ことに戦時中に大量の労働者・監督者の養成のためにT W Iなどの訓練方式が開発されたことが、教育訓練の意義を大いに認識させる役割を果たした。ただそのほかに、わが国では一般的である社内昇進の原則が、企業内で働く人々の勤労意欲を高め、また企業の成長に必要な人材を確保するにも役立つことが、また近年アメリカで認識されてきたようである。かくしてアメリカでも、戦時中あるいは戦争直後に教育訓練の重要性がひろく認識され、生産技術・経営管理技術の複雑化から技能訓練が、また人間関係の重視から監督者訓練が、また専門的経営者・管理者の必要から経営者教育が重要視され、体系的な教育訓練が行われるようになったのは比較的新しいことである。

以上のごとき経営教育の歴史を見ても明かなように、ひろく経営教育という課題のなかには、もつとも早く着手された(1)第一線労働者の技能訓練のほかに、(2)部下を監督する能力を伸ばすための監督者訓練があり、また(3)各種の機能別部門の管理者や専門家に対して新しい管理技法を習得させる管理者教育と専門スタッフ教育があり、さらに(4)企業の経営者に対して、激動する経済社会において全社的経営方針の樹立と意思決定の能力を高めるための経営者育成など、階層別にいくつかの教育訓練がふくまれ、しかもそれらが一つの確立した経営理念と教育計画のもので統合されねばならないのである。管理者教育、とくに上層管理者教育は、またトップ・マネジメントの後継者育成の意味をふくめて行われることが多い。ここでは教育内容の比較的単純な技能教育と専門スタッフ教育をしばらく除いて、部下を指揮監督する管理者および企業全体を統括する経営者の教育について論ずることとしたい。ただし部門内の部下にせよ、企業の全従業員にせよ、多数の人々を指揮監督する技能はきわめて重要であるから、たんに技術的な知識や技能の習得だけで足るのではなく、人間関係論の関連するところが多い。またこの面ではわが

国における経営教育の実情は、解決あるいは反省すべきいくつかの問題をかかえていると考えられるからである。

註(1) DePhillips, F. A.: *Management of Training Programs*, 1960, p. 26-46.

## 二 経営教育の基本的前提

まず、教育訓練の基本的問題がある。教育はそれを受けるものが他から教えこまれて、効果をあげるものであろうか。教えられても、もし彼にそれを受け入れる意思がなくてはとうてい効果をあげることはいかない。教育内容を理解すること、それを実行する技能として身につけることも困難である。<sup>2)</sup> 教育は根本において自己啓発であるといわれるのも、実はそのためである。またかつての所有経営者が自己の勤勉努力によって成功を勝ち得ることができたのも、この点を考えればいさう理由のあることだといえよう。しかし企業の立場から経営教育を推進しようとするならば、たんに従業員の能力伸張の意欲を各自の自由にゆだねておくことはできない。それでは、企業経営の前進、発展は望むべくもない。いかにして自己啓発の意欲を起させるかが大きな前提である。経営者や教育訓練の担当者が部下に教えこむということだけでは成果はあがらないことを十分知らなければならぬ。

従業員に能力向上の意欲を起させるためには次のごとき諸点が考慮されねばならないであろう。

1 人事考課などによって管理者・経営者が部下の能力の長所・短所を評価するとともに、その短所を補強するために、部下と面接・協議して、その部下の能力向上について助言を与える。

2 人事考課において面接し、能力伸張の助言を与えるばかりでなく、部下各自に啓発の自己目標を立てさせることも意味がある。これらの方策は、現在わが国の企業では少数の例外を除いて、ほとんど実施されていない。

ども、人事考課の改善のためにも、また教育訓練のためにも導入する価値があると考えられる。<sup>92)</sup>

3 企業における教育訓練はたんに知識の理解だけでは意味がない。それが職場において改善された行動となつて現われなくては、教育は効果をあげたとはいえないのである。理解を實行しうる能力が技能である。しかし教育をうけたものの技能が獲得されても、もし職場において上司がすべての職務を独裁的に決定し、部下にはたんにその命令を忠実に実行することだけを要求するならば、その部下は高められた技能を発揮する機会を与えられず、教育内容を実行にあらわすことができない。従つて管理者や経営者が独裁的なリーダーシップを行い、職場の一般的ななふんいき (climate) が権威によつて束縛されているようなところでは、得られた知識も活用されないし、またひいて教育に対する熱意も高まらない。権限をできるだけ部下に委譲し、かれらの自由な創意を発揮させるような民主的リーダーシップと職場のふんいきが教育効果をあげるための条件だといふことができる。

4 教育訓練に金銭的報酬あるいは地位の昇進という誘因ないし刺激が与えられるならば、それによつて向上の意欲を起すことも期待されるであらう。しかし他方、彼が職務によつて賃金・俸給を得ているかぎり、教育訓練をうけることに特別の報酬を与えることはできないであらう。ただ将来の昇進・昇給の可能性を誘因とすることができただけである。しかるにわが国の人事管理の原則が、従来は終身雇用制と年功序列による賃金であったことは、この面からいって教育訓練の意欲に対する十分な誘因となりにくいといわなければならぬ。勤続年数が多くなるに従つて（人によつて多少の幅はあつても）ほとんど自動的に昇給・昇進し、定年まで企業内で働けるならば、あえて努力して教育をうける必要がないこととなる。だからむしろ給与体系はもちろん、人事管理方針に能力主義あるいは実力主義を大幅にとり入れ、能力の伸張したものにそれに応ずる昇給と地位の昇進を与えるような原則を

とることが望ましいと考えられる。

5 以上の諸点が教育訓練をうけるものの意欲を高めるのに必要であるとすれば、経営教育についてトップ・マネジメントが組織的に教育に対する理解と熱意をもち、全社的・体系的な教育計画を立てることが不可決の要件となる。けれどトップ・マネジメントが教育訓練に対する理解をもつときに、はじめてその部下たる上部管理者に権限を委譲して、自由な創意を発揮するように鼓舞し、またその関係が順次組織の下部に及んで、企業全体にそのようなふんいきが浸透することが可能となるからである。「教育訓練は上から」といわれるのもそのためであり、もしトップ・マネジメントにその態度がなく、独裁的リーダーシップをとり、また教育訓練の最終責任者たる認識がなくては、教育計画もたんなる紙上の計画たるとどまり、実を結ばないであろう。

マックグレガー(D. McGregor)もその著「企業の人間の側面」において同様な点を主張している。経営教育は必要な経営管理者を供給するために、一定のプログラムを設計し、またそれに必要な機械をつくる技術的な仕事とほとんど同様に、人材を教育するものだという考え方に基いて実施されたことが多い。いわば製造工業のように人間を作りあげる：Manufacturing approach：が見られた。これは経営管理全般をすべて命令と強制によって運営するという伝統的経営理念に基くものであるけれども、それでは個人はしばしば機械のなかに見失われてしまい、教育訓練も効果を生むことができない。マックグレガーはむしろ培養・育成という理念、すなわち：Growing up-proach：に基く経営教育が重要だというのである。人間はすべて伸びるべき潜在能力をもつがゆえに、その能力が成長するような条件を整備するために、あたかも成育に適する土壌や気候や耕作方法により重点をおくような考え方が必要である。そして権限を下部に委譲する分権的組織、各種の職務をできるだけ計画的に経験させる職務転換



(job rotation) 上司と部下との日常の接触を通ずる現場訓練 (on the job training) を強調し、また企業全体の方針や性格が自由で、かつ各自の肉體的充實の満足を与えるようなものであることが根本であるとしている。<sup>3)</sup>

註(1) 教育訓練という言葉がしばしば外部から教育を加えるというニュアンスをもつとすれば、経営教育という言葉そのものが適当でないともいえる。そのため、とくに経営者・管理者の場合には経営者育成計画 (executive development program) と呼ばれることが少なくない。

(2) 拙稿、人事考課の改善のために、経済論叢、昭和三十七年一月参照。

(3) McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, 1960, p. 190-202.

## 三 経営機能の総合的理解

一 第一線労働者は一定の機械道具を用いて、おうむね限られた範囲の作業をする。それは作業票に示された方法によつて、作業計画に指示された数量の仕事を行なうことを要求される。これを監督する監督者は部下の労働者の作業を質量ともに確実に遂行させる責任をもち、従つて上部から指示される計画に従つて、部下労働者に仕事を割当て、かつこれらの作業に対して技術的指導を加えることが主たる職務であるが、それらはおうむね一定の規則、手続、手順などに従つて行うことができる。けれども部下はひとりだけでなく、異なった性格、熟練度をもった数人のものであり、また作業遂行のあいだに予想せざる事情のためにその進行が乱されることがある。またそれら性格や情況の異なる部下に対して、リーダーシップを通じて作業計画 (目標) 達成のために協力するような態度をひきたす職務もある。それゆえ彼の職務はその全部が予定されたものとはいえない。さらにその上層にある監督者や管理者においては、しだいに規則、手続などによつて予定された定常的職務が少なくなり、それに代つて、担当

部門内の予測しうるかぎり作業についての計画を樹立する職務と、予期せざる攪乱の事情あるいは問題が起ったときそれを処理し解決する職務との比重が大きくなる。テラーはじめ多くの学者が管理組織構成の原理として例外の原理をあげるのはこの意味である。

しかるに、リーダーシップの職務はしばらく別として、管理組織の上層部に要求される、この二種類の職務、すなわち計画的職務と予定されない非定期的決定の職務は、またなんらかの程度において他部門との調整を必要とし、従つて担当者にできるだけの野望が要求される。もともと現代大企業 of 管理組織は極度に分化されているが、それらはいずれも密接に関連をもち、関連のあるかぎり組織の上層部で総合調整されるのでなければ、企業活動は成果をあげることができない。それはまた逆にみれば、本来企業の全体目的がしだいに組織の下部で部分目的に分割されるという関係にあるから、全体目的の達成のためには統合は当然のことといわねばならない。計画的職務はより上層部の担当するところであるが、管理者は彼に直属するいくつかの部門を総合調整し、また経営者ならば企業内のすべての部門を総括して全体的にバランスのとれた経営計画を樹てねばならないのである。

のみならず、管理者は自分よりも上層部の計画樹立に対して、担当部門を通じて参加しなければならぬ。しかし多くの人々にはかかる場合に、担当部門の職務にとらわれて偏った、あるいは限られた視野に立つた意見を述べることになりがちである。たとえば経理担当者は経理に偏った、労務部門の管理者は労務的見地にとらわれた意見に陥りがちである。しかしそれでは上層部の計画樹立に真に協力したことにはならない。種々の偏った意見を調整するのは上司の責任だといえ、もし部下としてもよりひろい視野に立つて参加するならば、そのほうが望ましいといえるであらう。

また定常的職務のほか、予想せざる問題が起つたとき、これを処理解決するに當つても、それがより上層部の職務に関するものであるならば、関連する範囲がひろいから、異なる部門の職務と適当な調整を必要とする。一局部の見地や事情にとらわれて処理をしても、問題の有効な解決とはならず、他に思わざる影響を及ぼすことにもなるであらう。

管理者の職務はこのように彼の部門に属する何人かの部下と、いくつかの細分化された職務を理解して、総合的な判断、すなわち計画や決定をすることであり、それを効果的に行うためには、細分化された職務あるいは経営機能の相互関係を理解しなければならぬし、その理解のうえに立つて職務を遂行しなければならないのである。

経営者の場合に問題はいつそう重大である。経営者はトップ・マネジメントとして企業の最高方針と全社的な経営計画を樹立する責任を有するだけに、それは企業活動の全面にわたる理解を必要とする。企業内の各部門、各機能がいかに構成され、いかに関連するかを知り、そのなかにおいてその時に何が戦略的要因であるかをつかんだうえで、的確な判断を下さねばならない。もとより大企業においては各部門に限定された、より定常的な決定は部門責任者に委ねるべきであるが、ある種の問題が全社的に大きな影響を及ぼすことを識別して、しかもそれらのうち企業全体の成功発展に重要な意味をもつような、その意味においてバーナード (C. I. Barnard) が戦略的要因とよぶものに働きかけることが、経営者の重要な職務といわなければならない。<sup>1)</sup>そしてかかる問題の処理をするために、経営者は企業を構成する各部門と、それらの関連を正しく理解することが必要である。また関連を知ることとは、たんにそれら部門の静的な関係を知ることとまらず、環境条件の変化や企業の成長に対応した、ダイナミックな関連についての理解を含まねばならない。

ここで条件の変化というとき、企業をとりかこむ外部の経済的・政治的・社会的条件の変化を意味する。今日の大企業はいうまでもなく、その活動がこれら激動する諸条件によって大きく制約されるのみならず、また企業自身の活動がそれら環境条件および利害集団（株主、金融機関、取引先、消費者、同業者、労働組合、政府および地域社会など）に及ぼす影響も大きい。従って大企業はこれら諸条件に対して十分な理解をもたなくては、企業経営の成否にかかわるような重大問題について効果的な意思決定を行うことができないのである。

二 ヒューストン (G. C. Houston) が経営者・管理者教育においてしばしば見逃されている内容として概念的能技 (conceptual skills) の育成を強調するのは、まさに管理者および経営者についてかかる総合的理解と、それに基く意思決定の能力を重視するからである。<sup>2)</sup> ヒューストンはこの概念的能技という言葉をロバート・カッツ (Robert L. Katz) から借りている。カッツによれば、効果的な経営管理のための技能は三種あげることができる。<sup>3)</sup>

(1) 技術的能技 (technical skills) 専門的知識、その専門的分野における分析能力や技法の実行力をふくむ。  
(2) 人間的能技 (human skills) グループの成員として効果的に活動し、また彼の統括する部門内の人々の協力をひきだす能力をふくむ。

(3) 概念的能技 (conceptual skills) 企業を全体としてとらえる能力を意味する。すなわち組織の各部分がたがいに関連するか、ある部分の変化が他のすべての部分にどのような影響を及ぼすか、従ってまた企業全体にいかに影響するかを認識する能力、また個々の企業とそれを包括する産業、地域社会、および国民全体の政治的・社会的・経済的な諸勢力との関係を理解するとともに、それに適合した行動を起す能力をそのなかにふくむ。

これら三種の技能が経営者およびこれを補佐する管理者にとって重要だとするのは、根本において上述のごとく

企業経営がそれ自身いくつかの部分の合理的に統合された体系であり、それが現在の社会のなかで活動しているという認識に基づくものである。従って企業をひとつの全体として把握し、その各部分間の相互関係を理解し行動するために、次のごとき諸点が重要だといわなくてはならない。<sup>4)</sup>

- (1) 企業の本質、機能、目的についての全体的概念を展開する。
- (2) 全体的概念に適合する経営方針を確立する。
- (3) 利用しうる物的・人的資源を目的に役立つように組織化する。
- (4) 企業内の各種機能の相互関連、およびそれら部分機能と全体との関連を知る。
- (5) 企業とそれを取りかこむ利害集団との関連を知る。
- (6) 計画や戦略や意思決定の企業内および外部に及ぼしうる影響力を検討する。
- (7) 企業の機能・目的・方針・計画などを全従業員に共通に理解させ、それによつて従業員の協力体制を確立する。
- (8) 経営成果を測定、評価する。
- (9) 企業を成長進歩させるために、目的・方針・戦略をたえず再検討する。
- (10) 企業全体との関連において経営者が自己を反省する。

しかもこれら経営者・管理者に必要な行動に関連して注意さるべきは、このような概念的理解と行動は静止的であつてはならず、たえず変動する企業内外の諸条件と企業の成長とに応じて、それに適応しうるようにダイナミックなものでなければならぬことである。また経営者の樹立する経営方針や経営理念は企業の性格を決定するのにきわめて大きな作用をするが、他方、それが全従業員のあいだに浸透し理解されてこそ、企業にひとつの性格を附与

し、企業全体の協力体制の確立に役立つことを考えるならば、企業の経営理念を樹立し、かつそれを全従業員に徹底させることはきわめて重要な問題でなければならない。ヒューストンはこれに関してさらに一章を費やして詳細に論じているが、これら二つの点は経営者のリーダーシップを明快に分析したセルズニック (P. Selznick) の所論とも軌を一にする指摘といふことができる。

なおヒューストンは経営者個人と企業との関連についての考え方が重要なことを指摘する。経営者の企業内における責任として、部下の管理者といかに効果的に選抜、評価、協議、指導、昇進などを通じて接触し、それによって企業を成長させるべきかを理解することが必要だとしている。もっともこれはむしろ経営者の人間的技能と解するほうが適當であろう。

これらヒューストンの概念的技能に関する所説は経営者にもっともつよく妥当するけれども、上級管理者についてもある程度いえることであり、上級管理者の教育にトップ後継者育成という意味を与えるならば、この点を十分に考慮した教育内容をもりこむ必要がある。

三 かくのごとき企業の総合的理解を与えるためには、企業内経営者育成において次のごとき考慮が必要である。すなわち個々の経営管理に関する科目のほかに、経営機能に関連する広範な諸科目の講義および討論が行われることが望ましい。一例をあげれば、

〔経済と社会〕

技術革新と流通革命

日本経済の変動と成長

わが国労働経済の現状

国際経済と国際金融

国内および国際政治の動き

経営者の社会的責任

経済に関する調査研究の現状

〔経営問題〕

経営理念

近代経営の基本機能

長期経営計画

近代経営と人間

近代経営と労使関係

わが国の賃金問題

経営の社会心理学的アプローチ

アメリカにおいていくつかの大学が数週間の期間をもって経営者育成コースを開催しているときも、おうむねこのような科目が含まれている。

またかかる集合教育のほかに、企業内における各種機能をできるだけ計画的に歴任させて、それらの機能とその関連についてひろい理解と体験をもたせる方法がある。この職務転換 (Job Rotation) は日常業務遂行上の理由からする配置の必要と、ときに矛盾するおそれがあるけれども、決して不可能なことではないから、しだいに注目さ

れつつある。またこの方法は実行力を養成する職務（現場）教育の一方法でもあるから、次節において詳論することとした。

註(1) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, 1938, 田杉鏡監訳、経営者の役割

(2) Houston, G. C.: *Manager Development*, 1961, p. 104.

(3) Katz, R. L.: Skills of an Effective Administrator (in "*Human Relations for Management*" ed. by E. C. Burs k, 1956)

(4) Houston, *Ibid.* p. 108-115.

(5) Selznick, P.: *Leadership in Administration*, 1957. 北野利信訳、組織とリーダーシップ。

#### 四 職務遂行を通ずる教育訓練

一 知識の理解と実践とはひとつではない。経営者・管理者に対して、いかに新しい経営管理の知識が集合教育によって伝達され、理解されたとしても、それがただちに各自の職務のうえに実行されるとは限らない。そのために教育訓練の効果がときに疑問視されることもある。マン (F. C. Mann) はこの問題につき、企業組織の構造やその変化を研究するものとこれを実践するものとの間に知識のギャップがあることや、教育をうけたものが職場へ帰ったとき、その職場のふんいきが独裁的で、彼がその知識を活用する機会を与えられない場合があること（これについては本稿の最初に述べた）を指摘している。<sup>1)</sup> マンはリカート (R. Likert) とともに、<sup>2)</sup> 管理者・監督者と被教育者との関係について独自の方法（いわゆるピンつなぎ方式 linked pin system）を提唱しているが、そのほかに次のごとき教育方式上の問題があると考えられる。



まず集合教育では、企業経営の総合的理解を与えるにしても、またリーダーシップその他各種の経営管理技法に関する知識を講義するにしても、それは一般的原則を説明して、これを理解させるほかない。しかし、いかなる経営管理技法もそれが企業内で実施されるときには、その企業、その部門の、その時々諸条件、すなわち具体的状況に応じて原則に適切な修正を加えるのでなければ、効果をあげることはできない。いかなる条件のとき、いかなる修正を加えるべきか、いかなる技法と結びつけて実施すべきかを、講義方式で説明することはとうてい困難である。すなわち講義方式で不十分なところを、状況を判断する能力と、各種技法を応用する弾力的な思考力とによって補充しなければならぬのである。かかる能力を集合教育において充実しようとすれば、講義と結びついた討論によるか、ケース・メソッドを用いるかはしないであらう。

ケース・メソッドは周知のように、現実にある企業のなかで起った事例を討議に必要なかぎり詳細に記録してケースに作成し、それについて十名ないし十五名の参加者に集中討議させるのである。ケースは自己の企業内の事例であっても、他の企業で起った事例であってもよい。（それぞれに若干の得失はある。）この場合、ケース・リーダーは討論を誘導したり、過度に干渉したりせず、もっぱらメンバーの自由な発言を促進し、ただ討論の進行を整理するだけにとどめて、討論内容はメンバーの自主性にゆだねることが望ましいとされる。従って討議は、参加者がそれぞれ講義、研究などによって得た知識、自己の得た経験、判断力などを利用して、問題の所在を発見し、かつその解決方法を相互のあいだで討論することで行われる。そしてこのような討議のあいだではまた、他のメンバーの意見をきくことによって、異なったアプローチを啓発され、また自己の考え方と前提条件や効果を検討し、あるいはそれらをさらに展開するなど、相互作用の過程のうちに柔軟な思考力をつけることが期待されるのである。

けだし人はそれぞれ異なつた思考の枠組をもち、それにとらわれるおそれが多いがゆえに、ケース・メソッドによる訓練ではこの枠組を打ちやぶつて、幅のひろい思考力をつけることが重要な意味をもつと考えられる。

管理層以上の教育訓練については、企業内の訓練ばかりでなく、しばしば企業外の大学、教育訓練のための専門機関（たとえば日本生産性本部、日本能率協会、日本事務能率協会など）による集合教育が行われる。このような企業内教育と企業外教育との長短はそれぞれにあつて、いずれが優れているかを一概に論ずることはできないが、ここで関連のあるひとつの事実は、企業外教育においては異なつた企業の人々が集まるがゆえに、討論においてもまたケース・メソッドによつても、種の異なつた経験と考え方が交換され、幅のひろい弾力的思考力を訓練するのにいっそう有効だという長所が認められることである<sup>3)</sup>。

二 しかしながらこれらいずれの方法をとるにしても、集合教育には避けがたいひとつの弱点があつて、なんらかの方法でそれを補完する必要がある。すなわち各種の機能に関する知識と、それについての判断力や思考力が養われても、それだけで知識が有効な行動になるとは限らない。けだし企業内の問題は真空のなかで、なんらの摩擦なく行われるのでない。問題の解決あるいは改善が行動となつて現われるためには、まずその実行にあたつての決断力が必要とされる。ある行動にはほとんどつねになんらかの不確定要素があり、見通しえない条件が伴う。それにもかかわらずそれを実行するには勇氣あるいは決断力が要求される。つぎにまた、行動はそれが上司、部下、同僚になんらかの影響を及ぼし、あるいは職場集団の構成や行動基準にも影響を与えるかもしれない。このように新しい改善や変化は他に対する衝撃を与えるがゆえに、また抵抗に出会うことを予想しなければならない。変化に対する抵抗 (resistance to change) を覚悟して、それに対する配慮とこれを克服するだけの柔軟な実行力をもつて

はじめて、知識が行動に移されるのである。また職場の自由なふんいきと、監督者・管理者の民主的リーダーシップが教育の効果をあげるための前提のひとつであることはすでに述べたが、それだけで十分ということではない。実行するものの側にも実行力が要求されるのである。

決断力と実行力を育成する教育方法としてはなにが適當であろうか。しばしば企業内の常務会・部長会議・課長会議、あるいは生産・販売・新製品開発・長期計画などの専門委員会の会議が、ひろい視野を弾力的に総合するとともに、実行への決断力を養成する教育の機会になるといわれる。それは具体的な情況に適應する判断を下す訓練の場となるかもしれないが、決断力を育成するにはさほど有効とは考えられない。けだし會議による決定は個人の責任における決定とは異なり、「すべての人々の責任はだれの責任でもない」という言葉が物語るように、参加する個人個人の責任感と、従って決断力を回避させることとなるおそれが少なくないからである。

第二に、職務の計画的転換という方式も、その職務を遂行するときに種々の決断を下さればならないから、その機会ごとに実行力を育成するのに役立つはずである。この方法はさきに述べたように種々の職務を歴任するあいだに、企業内の異なる職務とその間の関連について理解を与えることが主たる目的であるけれども、ここにいる実行力を伸張する機会ともなる。

第三に、職務転換が上記のように集合教育において得た知識を実践する機会を通じて、決断力と実行力を伸ばすのに役立つことから明らかなごとく、これらの能力はたんに頭のなかで、あるいは真空のなかで考えるのではなく、むしろ問題解決のある方策を現実に実行し、その実行の過程において種々の困難を経験し、それを克服する意欲と創意を体得する方法がもっとも有効とされるのである。この意味で職務の遂行を通ずる教育、すなわち現場教育

(on the job training) を与えることがきわめて重要視されざるを得ない。<sup>4)</sup>

ただ職務遂行を通ずる教育訓練には若干の注意を要する。まずこれを実行するには上位の経営者・管理者などが部下に権限を委譲して、自由に創意と決断を発揮させる態度をとることが前提となる。第二に、実行する部下が予想せざる困難や抵抗に出会って、勇気を失い、さ折することもあるから、上位の経営者・管理者がつねに部下の必要とするとき協議に応じて助言を与え、また勇気づけるだけの用意を怠つてはならない。他の機会に述べた、人事担当の副社長が人事部長の能力育成のために、立ち入った干渉を避けながら、つねに部下の求めに応じて助言を与えた指導法は、かかる教育の好箇の事例である。このように職務遂行を通ずる教育には上司の個人指導 (personal coaching) が相伴わねばならない。

第三に、この場合、個人指導があまり詳細な指示や干渉となり、部下が創意を発揮する余地もないほどになるときは、それはたんなる命令に対して服従を強いるに異ならず、権限の委譲でもなければ、また職務遂行による教育ともならないことに注意しなければならない。管理者・監督者のリーダーシップの有効な行動形態として、上位者は部下の仕事に過度に干渉すべきでなく、まして部下の仕事を取りあげるべきでない<sup>5)</sup>、とされるのも同様な弊を避けるためである。しかしそのように、ほとんど完全な委譲が行われたとき、部下は自己の責任においてなんらかの決断をしても、それが失敗におちいる危険を考へて、容易に決断を下しえないおそれがある。決断を下し実行してこそ能力伸張の機会をつかむのであるが、決断に至らなければその効果は期待されない。そこで部下の決断を促進するひとつの方法として「一度の失敗はとがめない(ただ同じ失敗を再度くりかえしたときは批判される)から、委任された問題処理について勇敢な決断をせよ」と激励することを、ある企業で実施しているのを見たことがある。

けだしきわめて興味ある教育促進方法といわなければならない。

第四に、職務遂行による教育にはふたつの危険があることをあらかじめ予想しなければならない。これを実施するためには、教育をうけた部下にある種の権限を委譲しなければならないが、もしその部下に能力が足りないときは失敗をおかし、その結果、上位の管理者・監督者がその責任をとらねばならないことがある。従って上位者は委譲にあたって、およそ部下の能力を判定し、また基本的な方針の指示を忘れてはならない。他方、上位者が個人的指導を行うとすれば、上位者の考え方に偏向があったとき当然に偏った指導が与えられ、また上位者の能力が十分であれば、その限界内の指導しか加えられないという問題がある。上位の管理者・監督者は教育訓練や経営管理の知識についての専門家ではない。そこに個人指導、ひいては職務遂行による教育の危険ないし限界があるということが出来る。ただこの点に関しては、一方で集合教育による知識の講義・討論を先行させるとともに、他方において、部下よりさき上位の指導者に対する教育訓練を行って、かれらの能力をできるだけ高め、「教育訓練は上から」という原則はここでも意味がある）、この弊を防ぐことを考えねばならない。

註(1) Mann, F. C.: Studying and Creating Change: A Means to Understanding Social Organization (in "Research in Industrial Human Relations," ed. by C. M. Arenberg and others, 1957) p. 154-157.

(2) Likert, R.: A Motivation Approach to a Modified Theory of Organization and Management (in "Modern Organization Theory" ed. by M. Haire, 1959) p. 184-214.

(3) Ashen, M.: Executive Development; In Company vs. University Programs (*Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1954)

(4) McGregor, *Ibid.* p. 200.

(5) McGregor, *Ibid.* p. 61-68. 拙稿「組織の統合理論」(『経済論叢』昭和三十七年十一月号参照)。

(6) 拙著「人間関係」一三八—一四二頁。

## 五 五 五 び

以上において経営教育、とくに管理者および経営者の教育について、現在なお十分に認識されていないと思われる二、三の問題点を指摘した。

第一に、経営教育においては教育をうけるものが自己啓発の意欲をもつことが必要であり、それなくしては教育の効果は期待できない。そのために人事考課の改善および企業内の自由なふんいきが重要である。教育によって得られた知識が、職場で各人の努力によって創意として発揮される条件が作りだされねばならないのである。

第二に、管理者・経営者は企業内の局所的な機能の理解だけで足るのではなく、各種機能とそれらの関連を知り、それによって企業全体の総合的理解をもつこと、さらに企業をとりかこむ外部の社会や利害集団との関係についてもひろい視野をもつこと、すなわち「概念的技能」をもつことが要求される。そのために上層部に対する経営教育においては、職務の計画的な転換と、ひろい範囲にわたるカリキュラムの編成が必要とされる。

第三に、経営教育が真の効果をあげるためには、たんに知識の理解にとどまらず、総合的な決断力をつけること、すなわち理解が行動に結びついて技能となることを、併せて考えねばならない。この点では職務遂行を通ずる現場教育と上位者の個人指導が有効である。もちろん現場教育はいくつかの限界と危険があるけれども、これを防ぐ方法がないわけではない。

これらの問題のほか、上層部の経営教育については「人間的技能」を育成する必要があり、また最近には独創力を開発する訓練方式も研究されつつあるが、これらについては他の機会に譲ることにした。